

*Нави Раджу  
Джайдин Прабху*

# Бережливые ИННОВАЦИИ

---

*Как делать лучше меньшим*

Перевод с английского

# Оглавление

---

Предисловие . . . . .	xiii
Введение . . . . .	xvii
Глава 1 Бережливые инновации: стратегия прорывного роста . . . . .	1
<i>Подъем ресурсосберегающей экономики</i> . . . . .	8
<i>Чем проще, тем лучше</i> . . . . .	20
<i>Непривычные конкуренты</i> . . . . .	27
<i>Заключение</i> . . . . .	32
Глава 2 Принцип 1: активное итерационное взаимодействие с клиентами . . . . .	33
<i>Дорогостоящая и громоздкая модель исследований и разработок</i> . . . . .	38
<i>Гибкая, рыночно-ориентированная модель исследований и разработок</i> . . . . .	45
<i>Тыловая поддержка инноваций: адаптивность исполнения</i> . . . . .	56
<i>Рекомендации корпоративному руководству</i> . . . . .	58
<i>КЕЙС 1. SNCF: высокоскоростная инновация</i> . . . . .	70
<i>Заключение</i> . . . . .	73
Глава 3 Принцип 2: гибкое использование производственных мощностей и ресурсов . . . . .	75
<i>Подъем ресурсосберегающего промышленного производства</i> . . . . .	79

	<i>Оптимизация цепей поставок, производства и сбыта</i> . . . . .	94
	<i>Революция в сфере услуг</i> . . . . .	104
	<i>Бережливые организационные структуры</i> . . . . .	109
	<i>Рекомендации корпоративному руководству</i> . . . . .	113
	<i>КЕЙС 2 Saatchi &amp; Saatchi + Duke: адаптивная реклама</i> . . . . .	124
	<i>Заключение</i> . . . . .	126
Глава 4	<i>Принцип 3: выработка ресурсосберегающих и экологических решений</i> . . . . .	129
	<i>Экологичность — не дань моде, а жизненная необходимость</i> . . . . .	137
	<i>Подъем экономики замкнутого цикла</i> . . . . .	142
	<i>Через совместное потребление — к распределенной экономике</i> . . . . .	149
	<i>От циклической экономики к спиральной</i> . . . . .	153
	<i>Рекомендации корпоративному руководству</i> . . . . .	158
	<i>КЕЙС 3 Unilever: экологичные решения и социальная ответственность бизнеса</i> . . . . .	164
	<i>Заключение</i> . . . . .	170
Глава 5	<i>Принцип 4: формирование поведения потребителей</i> . . . . .	173
	<i>Три противоречия современной модели потребления</i> . . . . .	178
	<i>Моделирование поведения в области энергопотребления</i> . . . . .	188
	<i>Забота каждого о собственном здоровье как основа здравоохранения</i> . . . . .	193
	<i>Перевод образования на социально-сетевые платформы</i> . . . . .	198
	<i>Помощь потребителям в избавлении от вредных финансовых привычек</i> . . . . .	203
	<i>Рекомендации корпоративному руководству</i> . . . . .	205
	<i>КЕЙС 4 Банк Simple: формирование финансового поведения клиентов</i> . . . . .	219
	<i>Заключение</i> . . . . .	221

Глава 6	Принцип 5: творческое сотрудничество с потребителями . . . . .	223
	<i>Будущее — за продуктивными потребителями . . . . .</i>	228
	<i>Вытеснение вертикальных экономических связей горизонтальными . . . . .</i>	234
	<i>Усиление роли потребителей и вовлечение их в творческий процесс . . . . .</i>	247
	<i>Привнесение ролевого разнообразия в функции потребителей . . . . .</i>	254
	КЕЙС 5 <i>Giffgaff: мобильная сеть под вашим управлением . . . . .</i>	259
	<i>Заключение . . . . .</i>	262
Глава 7	Принцип 6: дружественные связи с другими сторонниками инноваций . . . . .	263
	<i>Открытое сотрудничество как веление времени . . . . .</i>	269
	<i>Шесть направлений открытого сотрудничества . . . . .</i>	273
	<i>Правильный подход к налаживанию открытого сотрудничества . . . . .</i>	296
	КЕЙС 6 <i>Assog: открытое сотрудничество без оговорок. . . . .</i>	305
	<i>Заключение . . . . .</i>	311
Глава 8	Воспитание культуры бережливости . . . . .	313
	<i>Неизбежно эволюционный характер изменений . . . . .</i>	314
	<i>«Что»: четкое, акцентированное и динамичное целеполагание . . . . .</i>	316
	<i>«Как»: принятие на вооружение прорывных моделей бизнеса и мышления . . . . .</i>	335
	<i>«Зачем»: фундамент управления изменениями . . . . .</i>	359
	КЕЙС 7 <i>Aetna: стратегия бережливого здравоохранения . . . . .</i>	367
	<i>Заключение . . . . .</i>	377
Глава 9	Выводы . . . . .	379

Благодарности . . . . .	385
Об авторах . . . . .	387
Примечания . . . . .	389
Источники . . . . .	399
указатели	

# Бережливые инновации: стратегия прорывного роста

В 1999 году Жан-Мари Юртиже<sup>а</sup>, высокопоставленный руководящий работник французской автомобилестроительной корпорации Renault, получил на первый взгляд практически невыполнимое задание. Его босс, Луи Швейцер<sup>б</sup>, возглавлявший в те годы Renault, поручил ему руководство проектированием современного, надежного и комфортабельного автомобиля, розничная цена которого на мировых рынках не должна была превышать 6 тыс. долларов США.

Двумя годами ранее Швейцер побывал в России и ужаснулся, обнаружив, что «лады» местного производства по цене 6 тыс. долларов идут нарасхват, а значительно более симпатичные Renault продаются на порядок хуже. Швейцер вспоминает:

---

<sup>а</sup> Жан-Мари Юртиже (*фр.* Jean-Marie Hurtiger) — французский инженер и топ-менеджер, в 1988–2012 годах занимавший руководящие должности в различных подразделениях и, прежде всего, международных проектах Groupe Renault; в 1999–2006 годах возглавлял проект Logan. — *Примеч. ред.*

<sup>б</sup> Луи Швейцер (*фр.-нем.* Louis Schweitzer, р. 1942) — потомственный швейцарский финансист, сын главы МВФ (1963–1973) Пьера-Поля Швейцера (*фр.-нем.* Pierre-Paul Schweitzer, 1912–1994), в 1992–2005 годах занимавший должности председателя правления и гендиректора Renault. — *Примеч. ред.*

Глядя на эти полностью устаревшие машины, я счел неприемлемым, что технический прогресс, оказывается, не позволяет выпускать хорошие легковые автомобили по цене 6 тыс. долларов. И я составил для проектировщиков техническое задание из трех слов: «современный», «надежный», «дешевый», — и добавил, что по этим пунктам торг неуместен, а все остальное согласуем.

Швейцер проинструктировал Юртиже, инженера по образованию с опытом управления международными проектами, чтобы тот приступал к конструированию машины за 6 тыс. долларов в соответствии с этим техническим заданием.

Чисто технически Юртиже мог выкинуть из конструкции все инженерные излишества и спроектировать легковой автомобиль, укладывающийся в заданное ценовое ограничение. Но такая машина получится сродни той же «Ладе» — неуклюжей, некомфортальной и к тому же вызывающей у потенциальных покупателей сомнения в ее безопасности. А у Renault — давняя репутация производителя элегантных и качественных автомобилей, и ею нужно дорожить, а запуск в серию низкопробного продукта будет самоубийственным для марки. Юртиже отлично понимал, что босс просит его спроектировать не просто дешевую машину, а модель, которая сочетала бы традиционно высокое качество Renault с ценовой доступностью.

Предложение добиться лучшего меньшими затратами шло вразрез с многолетним опытом Юртиже. Инженеров-проектировщиков в западном автомобилестроении учат расширять горизонты автомобилестроительных технологий, добавляя к имеющимся продуктам всё новые и более совершенные функционалы. И ведь в западном автопроме фирмы-производители инвестируют в научные и проектные разработки миллиарды прежде всего ради того, чтобы их продукция выгодно отличалась от конкурирующей ультрасовременными «наворотами», а компенсировать эти затраты предлагается покупателям, которые платят за привилегию владеть и управлять самыми совершенными на текущий момент автомобилями. Сформулированное Швейцером техническое задание «больше меньшей ценой» звучало чуть ли не глумливой насмешкой над традиционной бизнес-моделью «чем дороже, тем лучше»,

прекрасно зарекомендовавшей себя за предыдущие полвека западной экономики экстенсивного роста за счет потребления.

Юртиже и Швейцер понимали, что для перехода к новой модели первым делом нужно изменить привычное мышление сотрудников Renault. Для создания легкового автомобиля за 6 тыс. требовалась не только новая бизнес-модель, но и принципиально новый менталитет. Это, в свою очередь, подразумевало мощный культурный сдвиг в компании с более чем вековой историей и с десятилетиями закреплённой в корпоративной памяти ориентацией на разработку и производство высококачественных автомобилей, включая продукцию премиум-класса, ориентированных в первую очередь на западноевропейский средний уровень доходов. Все французские инженеры Renault выросли в условиях богатой на ресурсы и относительно стабильной экономики, способствовавшей культивированию и закреплению концепции «чем больше, тем лучше» в сознании проектировщиков. Швейцеру и Юртиже нужны были инженеры новой формации и новых жизненных взглядов, способные к инновациям в условиях жестких ресурсных ограничений и обращению неблагоприятных внешних условий на пользу компании.

И они приняли дерзкое решение: строить новый автомобиль не во Франции, а в стране с переходной экономикой и формирующимся рынком, где рабочие не понаслышке знакомы с тем, что такое дефицит ресурсов. Очевидным выбором стала Румыния, где в 1999 году корпорация Renault приобрела местную автомобилестроительную компанию Dacia<sup>a</sup>. Юртиже собрал под своим началом международный коллектив из представителей двух культур — французских инженеров-конструкторов и румынских инженеров-технологов. Французы привнесли в проект чуткое понимание последних веяний в области высокотехнологичного автомобильного дизайна, а румыны — не менее чуткое осознание необходимости

---

<sup>a</sup> Автозавод Dacia в городе Питешти, Румыния, изначально проектировался и строился во второй половине 1960-х годов при техническом содействии Renault и с 1968 года вплоть до поглощения так или иначе выпускал преимущественно удешевленные локализованные лицензионные версии легковых автомобилей Renault для нужд местного румынского рынка. Соответственно, выбор оказался «очевиден» еще и по причине близости инженерных культур. — *Примеч. ред.*

ресурсосбережения и минимизации издержек производства. Румынские инженеры Renault были воспитаны в жестких условиях коммунистической идеологии и плановой экономики, где стремление к максимальной отдаче ценой минимальных затрат всегда было нормой, а в новых условиях у них появлялась еще и мотивация к проявлению свойственной их народу природной изобретательности на пути к успеху.

И успех пришел. Совместными усилиями был спроектирован автомобиль, включающий на 50% меньше деталей и узлов, чем типичная модель Renault, и к тому же характеризующийся небывало простой архитектурой. Несмотря на это, машина вышла весьма вместительной и грузоподъемной. Чтобы сделать модель привлекательной для типичных румынских крестьян, в исходном задании на проектирование было заложено требование возможности одновременной перевозки «четырех взрослых пассажиров, свиньи, умывальника и 100 кг картофеля». Для максимального снижения себестоимости машины при максимальной функциональности инженеры-проектировщики сразу же предусмотрели симметричные взаимозаменяемые зеркала заднего вида (которые можно использовать с любой стороны автомобиля), более плоское лобовое стекло (чем выше кривизна, тем чаще лобовое стекло оказывается с браком и тем дороже оно стоит) и цельнолитую пластиковую приборную панель. Все это позволило уменьшить затраты и на материалы, и на дорогостоящие ручные инструментальные работы в сборочных цехах. Также инженеры предельно ограничили число используемых дорогостоящих электронных компонентов, что снизило не только себестоимость, но и затраты на техническое обслуживание и ремонт автомобиля. В результате появился прочный и надежный седан с минималистским современным дизайном, соответствующий строжайшим современным стандартам качества и безопасности. И в 2004 году Швейцер с гордостью представил Logan — бюджетный легковой автомобиль без излишеств по розничной цене 5 тыс. евро (6 тыс. долларов) за штуку.

Для Renault модель Logan стала не просто техническим достижением; в скором времени проект принес компании еще и колоссальный коммерческий успех. Первоначально производитель планировал выпуск только бюджетного седана в базовой комплектации

для чувствительных к ценам покупателей на рынках развивающихся стран Восточной Европы и Ближнего и Среднего Востока. К удивлению руководства Renault, Logan нашел неплохой рынок сбыта и в зажиточных странах Западной Европы, особенно после рецессии 2008 года, заставившей потребителей вспомнить о необходимости считать деньги и приведшей к всплеску спроса на товары с оптимальным соотношением «цена/качество» — именно таких, как Logan. В 2010 году, по данным французской группы экономических и маркетинговых исследований L'Observatoire Cetelem, специализирующейся на изучении конъюнктуры европейских потребительских рынков, в среднем 29% жителей континентальной Европы и 39% британцев изъявляли желание приобрести дешевый качественный легковой автомобиль. Таким образом, спрос на Logan неожиданно для Renault превысил предложение.

Чтобы полнее использовать перспективы, открывающиеся в свете всплеска спроса, Renault развила идею и разработала целую линию моделей этого ценового ряда. Теперь, помимо седана Logan, под маркой Dacia выпускаются и мини-фургон, и универсал, и пикап, а кроме того, на румынском заводе собираются хэтчбек Sandero, кроссовер Duster и минивэн Lodgy<sup>a</sup>. На сегодняшний день Dacia является самым быстроразвивающимся автомобильным брендом в Европе (включая высококонкурентный и крайне требовательный немецкий авторынок). Продукты Renault в базовой комплектации в основном сбываются под маркой Dacia и приносят корпорации львиную долю доходов от продаж: так, в 2013 году эта «дойная корова» дала Groupe Renault более 40% от торгового оборота в мировых масштабах, в то время как в 2008 году доля автомобилей нижнего ценового сегмента в мировых продажах составляла

---

<sup>a</sup> Под маркой Dacia собранные в Румынии автомобили перечисленных моделей продаются в Европе, кроме России и Украины, где собираемые с 2005 года в Москве на территории бывшего ОАО «Москвич» (АЗЛК) компанией ЗАО «Автофрамос» (с 2014 года — ЗАО «Рено Россия») машины традиционно торговались под маркой Renault. По состоянию на 2016 год в России продолжается выпуск универсалов Dacia Logan MCV под торговой маркой Lada Largus (с 2012 года на базе ПАО «АвтоВАЗ» в Тольятти) и сборка внедорожников экономкласса Renault Duster и Renault Kaptur в Москве. В Мексике и на рынках Юго-Восточной Азии Dacia Logan продается под маркой Nissan Aprio, в Индии — Mahindra Verito. — *Примеч. ред.*

лишь 20%<sup>1</sup>. Кроме того, норма прибыли по этим продуктам у Renault самая высокая, поскольку никаких розничных скидок на них не предусмотрено. И, в качестве «вишенки на торте», разработанные совместно с румынскими инженерами автомобили невероятно экологичны: 95% материалов, из которых изготовлены Dacia любых модификаций, подлежат утилизации и повторной переработке. Успешный запуск Logan и последующих моделей под торговой маркой Dacia позволил Renault создать в автомобилестроении, по сути, новый рыночный сегмент бюджетных транспортных средств, сочетающих высокое качество с ценовой доступностью. Тем самым корпорация создала себе реноме «пионера бережливых инноваций».

Почивать на лаврах в Renault, однако, не собирались. Во-первых, колоссальный коммерческий успех автомобилей базового уровня пробудил аппетиты западных конкурентов, таких как Volkswagen и Opel (дочерняя немецкая компания американской GM), загоревшихся идеей запустить в производство собственные модели экономкласса. Во-вторых, Renault нужно было расширить свой собственный сегмент автомобилей базового уровня за счет еще более дешевых, чем линия Dacia, моделей, которые были бы по карману сотням миллионов покупателей своих первых в жизни машин на развивающихся рынках Индии, Китая и Бразилии.

Сменившего в 2005 году Швейцера у руля Renault Карлоса Гона<sup>а</sup> эти трудности не испугали. В отличие от большинства других глав крупных западных фирм, у него был богатый опыт работы в различных культурных средах и слава победителя кажущихся неразрешимыми проблем. Уроженец Бразилии, гражданин Франции, этнический ливанец Гон в начале 2000-х годов отметился успешным преобразованием стоявшей на грани банкротства японской автомобилестроительной компании Nissan, а в 2005 году возглавил еще и Renault, и весь стратегический альянс.

---

<sup>а</sup> Карлос Гон (*порт.* и *фр.* Carlos Ghosn, р. 1954) — уроженец Бразилии ливанского происхождения, по окончании Высшей горной школы в Париже в 1978 году занимал руководящие должности в Michelin (до 1996 года), Nissan (президент и гендиректор с 2000 года), а затем в Альянсе Renault–Nissan, который возглавляет с 2005 года, как и входящие в него титульные компании и Mitsubishi Motors; с июля 2013 по июнь 2016 года возглавлял также ПАО «АвтоВАЗ». — *Примеч. ред.*

Гон считал единственным средством обеспечения конкурентоспособности Renault в сегменте автомобилей начального уровня как развитых, так и развивающихся рынков опережающие соперников инновации. В частности, он хотел, чтобы в Renault изучили приемы низкокзатратных новшеств, использованные на развивающихся рынках, и перенесли их на домашнюю почву. После нескольких посещений Индии (где у Альянса Renault–Nissan имелись совместные предприятия) Гон был заинтригован способностью индийских инженеров к быстрым, качественным и дешевым инновациям. Под впечатлением увиденного он ввел в оборот термин «бережливый инжиниринг» для описания способности находить быстрые и дешевые новаторские решения в условиях жесткой ограниченности в ресурсах, обратив особое внимание на то, что подобная изобретательность в целом свойственна рынкам развивающихся стран.

Гон понимал, что успех проекта Logan не отменяет необходимости полного освоения западными проектировщиками Renault искусства расчетливой инженерии, если они хотят и дальше разрабатывать всё более дешевые в производстве и высококачественные автомобили. Также он сознавал, что добиться желаемого не удастся, если мировоззрение разработчиков будет по-прежнему формироваться под воздействием представлений, сложившихся на богатых ресурсами западных рынках. И поэтому в 2012 году Гон откомандировал руководителя бюджетного сегмента Renault Жерара Детурбе<sup>а</sup> на юг Индии, в город Ченнаи, — вписывать вторую главу в историю плавания компании по океану бережливых инноваций. В Ченнаи Детурбе руководит группой инженеров-конструкторов, занятой проектированием принципиально новой платформы SMF-A, на базе которой планируется производить широкий спектр сверхдешевых, но надежных и экономичных в эксплуатации моделей Renault и Nissan, предназначенных для нужд как внутреннего рынка Индии, так и для экспорта в другие развивающиеся страны.

---

<sup>а</sup> Жерар Детурбе (фр. Gérard Detourbet, р. 1946) — французский конструктор и топ-менеджер, работающий в Renault с 1971 года; руководил проектами создания Dacia Logan и Duster; с 1 января 2012 года возглавляет проект Renault Kwid — первой серийно выпускаемой Альянсом с 2015 года на заводе в Ченнаи супердешевой микролитражки на новой платформе SMF-A. — *Примеч. ред.*

Конечной целью Го́на было перенести принципы рационального мышления, усвоенные и отточенные в условиях индийской скудости ресурсов, на почву парижской штаб-квартиры Renault и использовать их для разработки недорогих и качественных автомобилей нового поколения, ориентированных уже на нужды западных потребителей. Благодаря этому начинанию Го́на Альянс Renault–Nissan со старта захватил лидерство в гонке революционных ресурсосберегающих технологий, в которую вскоре втянулись и другие западные автомобилестроители, и представители других отраслей промышленности.

Прежде чем переходить к рассмотрению вопроса о том, **как** создаются бережливые инновации, — то есть о средствах и инструментах, методах и приемах, которые будут подробно описаны в последующих главах, — давайте все-таки сначала разберемся с вопросами, **что** и **зачем** нужно менять. В частности, во-первых: что такое бережливые инновации и каковы их отличительные характеристики? И во-вторых: зачем они нужны и почему являются безотлагательным вопросом в повестке дня современного корпоративного руководства?

## Подъем ресурсосберегающей экономики

В развитых странах мира стремительное распространение ресурсосберегающих технологий обусловлено несколькими глубинными экономическими изменениями. Во-первых, развитые страны вступили в эпоху экономики вынужденного самоограничения в потреблении, и бережливость все более становится нормой жизни. На протяжении всего последнего десятилетия доходы среднего класса в США и Канаде, Европе и Японии, Австралии и где угодно еще в денежном выражении расти перестали, а их покупательная способность на фоне стагнации неуклонно снижалась. В итоге, с поправкой на инфляцию, средний реальный доход американской семьи в 2013 году оказался всего на 19% выше, чем в 1967 году. По данным американского независимого аналитического центра Pew Research, в 2014 году лишь 44% граждан США сочли возможным отнести себя к среднему классу, что на 9% меньше, чем по итогам аналогичного репрезентативного опроса, проведенного в 2008 году на фоне кризиса. За этот же период доля американцев,

относящих себя к беднейшей категории населения, взлетела с 25 до 40%. Более того, начиная с 2009 года не менее 95% процентов доходов в США стабильно приходится на 1% богатейших граждан, а доля 20% наиболее состоятельных американцев в структуре потребительских расходов уже превысила 60%.

В тех частях Европы, где рецессия приняла хронический характер, усугубляющаяся бедность подтачивает покупательную способность населения со средним уровнем доходов еще серьезнее. Больше всех пострадали от кризиса Испания и Греция, но не обошел он стороной и относительно благополучные страны типа Франции и Германии. К примеру, лишь 58% немцев сегодня относят себя к среднему классу, в то время как в 1997 году таковых было 65%. Во Франции же в период с 2008 по 2012 год средняя зарплата упала на 24%, а стоимость жизни возросла на 30%.

Оказавшись под таким экономическим давлением, североамериканские и европейские потребители все больше заботятся о том, чтобы получить за свои деньги более ценные продукты, отдавая при этом предпочтение самым дешевым предложениям. Например, почти треть европейцев, особенно молодых и не успевших в сознательном возрасте познать ничего, кроме «плодов» рецессии, заявляют о своей заинтересованности в покупке именно дешевой машины, а не автомобиля премиум-класса. В США продажи легковых автомобилей покупателям в возрасте от 18 до 34 лет с 2007 по 2012 год упали на 34%. В Японии, где за чертой бедности в 2012 году оказались рекордные 16% населения, розничные потребители массово переходят с дорогих «фирменных» продуктов на товары экономкласса, предлагаемые малоизвестными частными фирмами. А японские рабочие и вовсе массово отказываются от услуг общепита и обедают принесенной с собой из дома едой в коробочках, за что и заработали себе прозвище «бенту данси» («человек — контейнер с едой»).

Эти перемены — надолго, если не навсегда. Французский экономист Тома Пикетти<sup>а</sup> предсказывает, что в грядущие десятилетия

---

<sup>а</sup> Тома Пикетти (*фр.* Thomas Piketty, р. 1971) — профессор Высшей школы социальных наук и Парижской школы экономики, получивший известность благодаря исследованиям причин и последствий неравенства доходов. — *Примеч. ред.*

неравенство в доходах в экономически развитых странах будет только усугубляться, поскольку в обозримой перспективе не видно никаких предпосылок для выхода экономического роста на уровень выше стагнационных 2% в год <sup>2</sup>. В США темпы инфляции устойчиво опережают темпы роста доходов населения с 2007 года, и за это время 76% взрослых американцев свыклись с мыслью о том, что их детям в экономическом плане в будущем придется еще тяжелее, чем им самим. А по данным исследования, проведенного в конце 2012 года глобальной консалтинговой компанией Booz & Company (недавно переименованной в Strategy&), более половины респондентов из развитых стран отвечают, что никогда и ни за что не вернуться к расточительному образу жизни, даже если времена улучшатся. В Booz & Company охарактеризовали эту новую доминирующую породу экономных покупателей как «навекι чувствительную к соотношению цена/качество».

Но не только потребитель стал в наши дни гиперчувствительным к ценам. Правительства всего мира, в том числе и развитых стран, сегодня трясутся над каждой копеечкой. Стареющее население и, как следствие, взлетающие расходы на медицинское обслуживание и пенсионное обеспечение плюс накапливаемые с 2008 года колоссальный госдолг и дефицит госбюджета — вот универсальные проблемы, побуждающие государственных мужей США и Канады, Европы и Японии к аскетизму.

Возглавляемое консерваторами правительство Великобритании твердо намерено резко сократить за четыре года бюджетные расходы, которые в 2014/15 финансовом году запланированы на уровне 81 млрд фунтов (128 млрд долларов США), что составляет 4,5% от ВВП. В принимаемом в 2015 году новом бюджете военные расходы планируется урезать на 8%, расходы на содержание полиции — на 14%, а бюджеты органов местного самоуправления — на целых 30%. В США Барак Обама предложил на три года заморозить государственные ассигнования на целевые программы, а Пентагон рассматривает возможность, в свете урезания бюджета, сократить численность личного состава вооруженных сил США до исторического минимума со времен окончания Второй мировой войны. Испания, Италия и Греция следуют тем же магистральным путем. А если кому-то покажется, что правительства стран Скандинавии